

**Stephen M. R. Covey,**  
Rebecca R. Merrill

**The Speed of Trust**  
**Usalduse kiirus**



Stephen M. R. Covey,

Rebecca R. Merrill

The Speed of Trust

# USALDUSE KIIRUS

Kuidas usaldusväärsus hoiab  
kokku aega ja raha



CoveyLink

*influencing influencers™*

+

+

+

+

+

Väike Vanker+

Copyright © 2007 CoveyLink, LLC.

*Originaali tiitel: "The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything"*

*CoveyLink and the CoveyLink logo and trademarks are trademarks of CoveyLink, LLC. and their use is by permission.*

Tõlkija: Mario Pulver

Toimetaja: Elle Vatsar

Konsultant: Silva Laius

Korrektuur: Elle Vatsar

Kujundus: Kristiina Rosina / MOMO

Tõlke autoriõigus: Mario Pulver, 2007

Autoriõigus: OÜ Väike Vanker, 2007

Tõlke kõik õigused kaitstud. Ilma autoriõiguse omaniku kirjaliku loata pole lubatud ühtki selle väljaande osa paljundada ei mehaanilisel, elektroonilisel ega muul viisil.

Kirjastus Väike Vanker teavitab Teid e-maili teel iga uue raamatu ilmumisest, kui registreerute raamatud.[print.ee/registreeri](http://print.ee/registreeri).

ISBN 978-9985-9866-1-5

Minu abikaasale Jerile,  
kes on olnud alati julgustav,  
uskumatult lahke  
ja määratult usaldav



# Tänu sõnad

**M**a olen sügavalt tänulik paljudele inimestele, kes on aidanud mind selle raamatu kirjutamisel. Ma tunnen, et teiste panus on mind õnnistanud, ja minu tundeid kirjeldab hästi Albert Einsteini ütlus: “Iga päev tuletan ma endale meelde, et minu sisemine ja väline elu põhinevad elavate ja surnud inimeste tööl, ning ma pean ennast pingutama, et vastata kõigele sellele, mida olen juba kogenud ja kogen ikka veel.” Sama käib minu raamatu kohta. Seda ei oleks saanud kirjutada paljude inimesteta, kellele ma olen väga tänulik.

Eriline tänu kuulub andekale Rebecca Merrillile, kes aitas mind igal hetkel väga palju, andes mulle muu hulgas väärtuslikke nõuandeid raamatu kirjutamiseks. Tema loomingu abita me alles räägiks sellest raamatust, mitte ei loeks seda.

Samuti tänan:

- 】 Greg Linki – CoveyLinki teist poolt, vapustavat ja ettenägelikku sõpra ning äripartnerit suurepärase tähelepanekute ja hämmastava kire, vapuse ning mõju eest.
- 】 Barry Rellafordi hindamatu koostöö, koolitamise ja julgustamise eest juba algusest peale.
- 】 Gary Juddi märkimisväärsete ideede, julguse ja riskivalmiduse eest.
- 】 Teisi CoveyLinki meeskonna liikmeid, kes on alati pakkunud oma tuge, abi ja julgustust: Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperson, Suzanne Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace, Candie Perkins ja Holly Whiting. Tänan ka

meie teadurit Han Stice'i suure töö ja hoolikuse eest, praktikanti Davia Kingi varase abi eest ja Mary Wentzi teksti üleskirjutamise eest.

- 】 Minu õde Cynthia Hallerit suure panuse, eriti lugude ja ideede eest, mis on teinud raamatu loodetavasti huvitavamaks.
- 】 Minu õdesid Maria Cole'i ja Catherine Sagerit ideede, soovitude ja nõuanete eest käsikirja täiendamisel.
- 】 Pam Walsh ja Kevin Cope'i, kes andsid mulle julgust raamatu kirjutamine ette võtta.
- 】 Minu toimetajat Dominick Anfusot, kes uskus raamatusse algusest peale, ning kogu kirjastuse Simon & Schuster meeskonda väärtusliku panuse eest.
- 】 Meie paljusid kliente, kes käituvad pideva laboratooriumina, kus rakendada ja katsetada "Speed of Trust" programmi, ning kes annavad meile tagasisidet ja infot. Eriti tänan Sundance'i entusiastlikku rühma, kuhu kuuluvad Beth DiPaolo, Sandy Staton ja Joan Porraz ning mis pakkus "nutika usalduse" kohta suurepäraseid mõtteid.
- 】 Paljusid teisi, kes on lugenud ja uurinud käsikirja selle erinevatel arenguetappidel: Bob Allen, Paul Brockbank, Kim Capps, Jean Crowther, Tom Crum, Dave Fairbanks, Dottie Gandy, Joseph Grenny, Bob Guindon, Greg Jewkes, Eric Krueger, Annie Link, Carol Maero-Fetzer, Alex Mandossian, Will Marre, Mette Norgaard, Von Orgill, Tally Payne, Rebecca Saltman, Paul Sanders, Steve Shallenberger, Michael Simpson, James Skinner, Carolyn Strauss, Kylie Turley, Tim Welch, Tessa White ja Lisa Williams. Nende tagasiside oli õpetlik ning alati toetav.

Tänan südamest oma vanemaid Sandra ja Stephen R. Coveyt sügava mõju pärast, mis on kujundanud minu elu ja mõtteviisi. Tunnustan ka paljusid teisi arvamuslimidreid. Mõnele neist olen ma selles raamatus viidanud, nad on mõjutanud viimased kümme aastat minu mõtteviisi ning käesoleva raamatu arengut.

Ent ennekõike tänan ja tunnustan ma Jumalat õnnistuse, ideede ja toetuse eest, mida ma olen tundnud seda projekti ellu viies. Tema on mulle kõigi rõõmu ja edu toovate põhimõtete allikaks.



# Sisukord

<b>Eessõna</b> Dr Stephen R. Covey	11
<b>1. peatükk</b>	
USALDUS MUUDAB KÕIKE	17
<i>Kuidas usaldus mõjutab isiklikult ja ametialaselt meie elu kulgu ja tulemust ning kuidas me saame seda ise muuta.</i>	
Pole kiiremat vahendit kui usaldus	19
Sa saad midagi ette võtta!	42
<b>2. peatükk</b>	
ESIMENE LAINE – ENESEUSALDUS	55
<i>Usaldusväarsuse põhimõte</i>	
<i>“Eetikast” edasi: miks isiklik usaldusväarsus paneb aluse igasugusele usaldusele ja kuidas seda tekitada.</i>	
Usaldusväarsuse neli tuuma	57
Esimene tuum – ausameelsus	71
<i>Kas sa oled järjepidev?</i>	
Teine tuum – kavatsus	83
<i>Millised on sinu plaanid?</i>	
Kolmas tuum – võimekus	100
<i>Kas sa oled vajalik?</i>	
Neljas tuum – tulemused	116
<i>Millised on sinu saavutused?</i>	
<b>3. peatükk</b>	
TEINE LAINE – SUHTEUSALDUS	132
<i>Käitumise põhimõte</i>	
<i>Kuidas päästa end käitumisega probleemidest, mille põhjuseks on sinu varasem käitumine.</i>	

Kolmteist käitumisviisi	133
1. käitumisviis: räägi otse	141
2. käitumisviis: näita üles austust	148
3. käitumisviis: taga läbipaistvus	155
4. käitumisviis: heasta ülekohtus	161
5. käitumisviis: näita üles lojaalsust	168
6. käitumisviis: saavuta tulemusi	175
7. käitumisviis: arene	180
8. käitumisviis: ole realistlik	187
9. käitumisviis: pane ootused paika	193
10. käitumisviis: ole vastutustundlik	200
11. käitumisviis: kõigepealt kuula	207
12. käitumisviis: pea lubadusi	214
13. käitumisviis: näita üles usaldust	220
Tegevusplaani loomine	227
<b>4. peatükk</b>	
KOLMAS, NELJAS JA VIIES LAINE – ASJAOSALISTE USALDUS	229
<i>Kuidas suurendada kiirust, vähendada kulusid ja viia maksimumini sinu organisatsiooni mõju.</i>	
Kolmas laine – organisatsiooniline usaldus <i>Kooskõla põhimõte</i>	231
Neljas laine – turu-usaldus <i>Maine põhimõte</i>	253
Viies laine – ühiskondlik usaldus <i>Panuse põhimõte</i>	262
<b>5. peatükk</b>	
USALDUSE SÜTTITAMINE	274
<i>Kuidas näidata üles “nutikat usaldust”, taastada usaldus ja saavutada meisterlik läbimurre usalduses, mis võib määrata kõik ... ja miks on suurimaks riskiks see, kui ei näidata üles usaldust.</i>	
“Nutika usalduse” ülesnäitamine	275
Kadunud usalduse taastamine	286
Kalduvus usaldada	301
<b>Viited ja märkused</b>	309

# Eessõna

**K**uidas saab üks isa kiidelda oma pojaga ja jääda ikkagi usaldusväärseks – eriti kui jutt käib raamatust, mis on kirjutatud usaldusest?

Tuleb arvestada aga sellega, et kolm aastat pärast tegevjuhiks hakkamist minu firmas Covey Leadership Center suutis Stephen firma läbimüüki peaaegu kahekordistada ja kasumit üle 1200 protsendi suurendada. Firma avas esindusi 40 riigis ning suurendas aktsiate börsihinda 2,4 miljonilt dollarilt 160 miljonile dollarile ajal, kui liitusime poja juhtimisel firmaga Franklin Quest, et moodustada ühisfirma FranklinCovey.

Kuidas jõuti selle kõigeni Stepheni käe all? Usaldusega. Stephenit usaldati tänu tema iseloomule ja pädevusele. Lisaks näitas ta ka teiste vastu usaldust üles. Usaldamise ja usalduse sünergiline mõju vallandas sellise töökuse, mida me polnud kunagi varem näinud, ja peaaegu kõik asjaga seotud inimesed nägid muutust oma karjääri kõige nauditavamana ja inspireerivamana kogemuseks.

Muuseas, Stephen oli seesama “roheline ja puhas” seitsmeaastane poeg, kellest ma rääkisin raamatus “Väga efektiivse inimese 7 harjumust”. Sul on ilmselt sama huvitav kui minul lugeda käesolevast raamatust “tema versiooni”. Minu arvates pani Stepheni õppetund sellest, kuidas meie aeda “rohelise ja puhtana” hoida, aluse laitmatule suhtumisele, mis on kestnud kogu tema elu ning väljendunud selles, kuidas ta tegi mu firmas muudatusi, viis ellu mitmeid edukaid juhtimis-, koolitus- ja nõustamisprojekte ning kirjutas selle raamatu – sama hästi väljendub see kõiges muus, mis ta on teinud.

## Kolm põhjust, miks ma armastan seda raamatut

Ma arvan, et sellest raamatust saab klassika – mul on selle uskumiseks kolm põhjust. Esiteks käsitleb raamat probleemide juuri. Teiseks on ta põhjalik, praktiline ja süvitsi minev. Kolmandaks sisendab raamat lootust. Lubage mul selgitada.

Esiteks *läheb* raamat *juurteni*. Henry David Thoreau õpetas: “Iga tuhande inimese kohta, kes raiuvad kurjuse lehti, raiub üks kurjuse juuri.” On selgelt näha, miks “juurte raiumine” on oluline ka teistes valdkondades – kui võrrelda näiteks haiguste ennetamist ja lihtsalt ravimist või kuriteo ennetamist ja lihtsalt järelevalvet. Käesolevas raamatus näed seda äris, kus reeglite järgimise asemel keskendutakse eetilise iseloomu, läbipaistva motivatsiooni ja suurepärase pädevuse ning pidevate, vaimustavate tulemuste saavutamisele.

Tegelikult on irooniline, et minu kogemuste põhjal on Sarbanes-Oxley seaduse või muu sarnase järgimine varjutanud kogu maailmas keskendumise ekslikult n-ö pehmeteks väärtusteks peetavatele omadustele, näiteks usaldusele. Finantsjuhid ja audiitorid on asendanud troonisaalis koolitajad ja strateegiaga tegelevad personalieksperdid. Samal ajal on üheks kuumimaks teemaks eetika – arutelud eetika üle, eetika õppekava, koolitus, eetikakodeks. Käesolev raamat näitab, et kuigi eetika on väga tähtis ja vajalik, ei piisa ainuüksi sellest. Raamat tõestab, et n-ö pehme kraam on tegelikult reaalne ja mõõdetav ning mõjutab kõike suhetes, organisatsioonides, turul ja ühiskonnas. Finantsedu tuleb edust turul ja edu turul tuleneb finantsedust. Ent kõige selle südameks ja hingeks on usaldus.

Käesolev raamat ei lähe üksnes kaugemale kui minu teosed, vaid kaugemale kui ükski muu tekst, mida ma olen usalduse teemal lugenud. See läheb kaugemale eetilisest käitumisest juhtimises, kaugemale lihtsalt “reeglite järgimisest”. See läheb sügavale “kavatsuste” ja plaanide juurde inimese südames ja seejärel järjepidevat avalikku kindlustunnet tagava “pädevuse” juurde. Mõtles selle peale: usaldus on meie mõju allikaks ja juureks – ükskõik, kas sa määratled usaldust vastastikuse kindlustunde, lojaalsuse või eetilise käitumisena või tegeled selle rakendamise viljade ja meeskonnatöö ning sünergiaga.

Raamatu lugemine inspireerib sind mõtlema “ühiskondliku ökoloogina”, mistõttu sa näed kõigi asjade suhteid ja lõpuks ka kõige põhinemist usaldusel. Käesolev teos annab sulle parema vaatenurga ja töövahendid, et muuta väheusalduslik keskkond kõrge usaldusmääraga keskkonnaks.

Teiseks esitab see raamat usalduse mudeli, mis on *praktiline, põhjalik ja läheb süvitsi*. Mudel viib sind läbi viie usalduslaine, seestpoolt väljapoole, liikudes nagu vette visatud kivikesest tekkiv virvendus sinu enda juurest kõigi

asjaosaliste, sealhulgas ka ühiskonna juurde. Raamat näitab võimsate ja praktiliste illustatsioonide kaudu, kuidas need põhimõtted rakenduvad universaalselt nii isiklikus või kahe inimese vahelises suhtes, peres, firmas, koolis, haiglas, valitsusosakonnas, sõjaväeüksuses või mittetulundusühingus.

Kolmandaks sisendab see raamat *lootust*. Kui sa loed ühe peatüki teise järel, hakkad tundma ennast optimistlikumana ja inspireerituna ning mõistad, et sa võid hoolimata olukorrast või usalduse vähesusest hakata seda aktiivselt tekitama ja taastama ning see ei pea võtma terve igaviku. Kui Stephen jagab enda ja teiste kogemusi, kuidas hapuks läinud, mürgiseid, kulukaid ja kohmakaid olukordi parandada, tunned sa jõudu ja meelekindlust ka oma elus. Sa usud, et saad sellega hakkama, ja tahad teha asju nii, et see oleks edasiiviiv.

## Võtmetegur globaalses majandusruumis

Nüüd, kui liigume üha enam läbipaistvasse, üksteisest sõltuvate komponentidega globaalsesse reaalsusse, muutub usaldus karjääris tähtsamaks kui kunagi varem. Minu suhtlus ärijuhtidega üle kogu maailma on andnud järjest rohkem tõendeid, et kõige tähtsamaks konkurentsirelvaks on saanud “kiirus, millega turule jõutakse”.

Vähene usaldus tekitab vastuolu, põhjustagu seda siis ebaeetiline või eeti-line, ent ebakompetentne käitumine – sest isegi head kavatsused ei saa heastada kehva otsustusvõimet. Vähene usaldus on suurimaks kuluallikaks elus ja organisatsioonides, sealhulgas perekondades. Vähene usaldus soosib varjatud plaane, poliitilisi mängu, inimestevahelisi konflikte, osakondadevahelist rivaliteeti, ühepoolse võidu peale mängimist, kaitseasendis suhtlust – kõik see vähendab usalduse kiirust. Vähene usaldus aeglustab kõike, iga otsust, iga suhtlust, iga suhet.

Samas usaldus annab kiirust juurde ja Stephen osutab, et “tulemused” on parimaks viisiks tekitada usaldust. Tulemused tekitavad brändilojaalsust, inspireerivad ja käivitavad võitjate kultuuri. Tulemuste järjekindel saavutamine ei pane kliente mitte ainult oma tellimuste arvu suurendama, vaid ka sind pidevalt teistele soovitama. Nii saavad klientidest sinu peamised promootorid, kõige tähtsamad müügi- ja reklaamiesindajad. Peale selle võivad tulemused praktilise meelega juhtivtöötajate ja tööjõu kindlustunde. Järjepidevad tulemused toovad tarnijad sinu poolele strateegiliste partneritena, mis on meie uues teadmistepõhises globaalses majandusruumis niivõrd oluline.

Usaldus on nagu põhjaveekiht – hiiglaslik maa-alune veereservuaar, mis toidab kõiki maa peal olevaid kaevusid. Nii äris kui elus kutsutakse neid kaevusid tihti innovatsiooniks, üksteist täiustavateks meeskondadeks, koostööks, volitamiseks, kuueks sigmaks ja teisteks Total Quality Managementi

väljendusteks, brändilojaalsuseks või muudeks strateegilisteks algatusteks. Need kaevud toidavad omakorda inimsuhete, äri ja tehingute sõlmimise jõgesid ja ojasid. Nad annavad kosutava elu kõigile suhetele, sealhulgas perekondlikele, osakondadevahelistele, igapäevastele tarnija ja kliendi vahelistele suhetele – tegelikult igale katsele anda edasiviivat panust.

## Ja lõpuks

Käesolev raamat on selge, hinnatav ja pragmaatiline käsitlus teemast, mis on äärmiselt oluline praeguses “lamedas maailmas”, kus me elame. See ei põhine üksnes teiste käest kuulnud ja isiklikel kogemustel, vaid ka empiirilistel uuringutel, mis näitavad, kuidas usalduse kiirust saab panna organisatsioonide ja suhete tähtsaimate mõõdikute programmi. Just mõõdetavus teeb materjali nii tõepäraseks, praktiliseks ja usaldusväärseks.

Näha seda, kuidas Stephen läheb palju sügavamale ja kaugemale kui mina ning lisab minu sõnadele uusi olulisi avastusi ja tähelepanekuid, teeb mind väga uhkeks ning teisest küljest ka tänulikuks ja alandlikuks. Usun, et Stephen on vallutanud elu kõige tähtsama vajaduse ja teema – usalduse – küsimuses uusi tippe nii eeskuju/praktiku kui tõsise ja pädeva arvamusiidrina.

Loodan, et sa naudid seda raamatut ja see annab sulle sama palju kui mulle.

*Stephen R. Covey*







# 1. peatükk

## Usaldus muudab kõike

**O**n olemas midagi, mis ühendab iga üksikisikut, suhet, meeskonda, perekonda, organisatsiooni, rahvust, majandust ja tsivilisatsiooni kogu maailmas – milleta häviks võimsaim valitsus, edukaim firma, jõuliseim majandus, mõjukaim juhipositsioon, tugevaim sõprus, kangeim iseloom ja suurim armastus.

Arendamise ja oskusliku kasutamise korral võib see tuua kaasa ennenägematu edu ja heaolu elu igas valdkonnas. Ja ometi on see praegusel ajal kõige vähem mõistetud, kõige enam unustatud ja alahinnatud võimalus.

See on usaldus.

Usaldus puudutab meid 24 tundi päevas, 7 päeva nädalas ja 365 päeva aastas. See toetab ja mõjutab iga suhte, suhtluse, tööprojekti, ärilise ettevõtmise ja pingutuse kvaliteeti. Usaldus muudab iga hetke olemust ja mõjutab meie tulevast elukäiku nii isiklikul kui ametialasel tasandil.

Vastupidi sellele, mida enamik inimesi usub, ei ole usaldus mingi pehme, kujuteldav väärtus, mis sul kas on või ei ole. Pigem on usaldus pragmaatiline, käegakatsutav ja kasutatav vara, mida sa võid luua märgatavalt kiiremini, kui ilmselt oodata oskad.

Korporatiivsed skandaalid, terrorismiohud, kontoripoliitika ja purunenud suhted on õõnestanud usaldust peaaegu igal rindel. Sellest hoolimata olen veendunud, et usalduse tekitamise, kasvatamise, ülesnäitamise ja taastamise oskus ei ole mitte ainult eluliselt vajalik osa meie isiklikust ja inimestevahelisest heaolust – see on uue, ülemaailmse majandusruumi jaoks ühtlasi *kõige* tähtsam juhtimisalane oskus.



# Pole kiiremat vahendit kui usaldus

*Kiirus sünnib siis, kui inimesed ... tõesti usaldavad üksteist.*

– Edward Marshall<sup>1</sup>

*Kui sa pole kiire, oled sa surnud.*

– Jack Welch

**M**a ei unusta kunagi kogemust, mille sain mõned aastad tagasi, töötades lühikest aega suures investeerimisfirmas New Yorgis. Olime just lõpetanud väga kurnava koosoleku, kus olid ilmsiks tulnud tõsised sisemised usaldusprobleemid, mis häirisid ja aeglustasid firma tegevust. Tippjuht ütles mulle vaikselt: “Need koosolekud on kasutud ja raiskavad aega. Ma lihtsalt ei usalda Mike’i. Ma ei usalda Ellenit. Tegelikult on mul raske üldse kedagi sellest seltskonnast usaldada.”

“Miks siis mitte üritada usaldust üles näidata?” küsisin mina.

Juht pöördus minu poole ja vastas tõsiselt: “Vaata, Stephen, sa pead mõistma ühte asja. Sul kas on usaldus kellegi vastu või mitte. Meil puudub usaldus ja me ei saa sinna midagi parata.”

Ma ei nõustu sellega üldse. Viimased 20 aastat mu isiklikus ja ametialases elus on mulle tõestanud, et me saame selles asjas *paljugi* ette võtta. Me saame usaldust kasvatada – kiiremini, kui arvame – ning sellel on meie elukvaliteedile ja saavutatavatele tulemustele määratu mõju.

*Sul võivad olla kõik faktid ja numbrid, toetavad tõendusmaterjalid ja soovitud tunnustus, aga kui sul ei ole usaldust, ei jõua sa kuhugi.*

– Naill Fitzgerald<sup>2</sup>, endine Unileveri juhatuse esimees

## Usaldusküsimused mõjutavad kõiki

Kui ma räägin oma kuulajatele üle kogu maailma “Speed of Trust”<sup>\*</sup> programmist, kuulen tihti frustratsiooni ja lootusetust väljendavaid väiteid:

*Ma ei suuda taluda töökeskkonna sise poliitikat. Ma tunnen, et kolleegid töötavad mulle vastu. Näib, et igaüks võitleb ainult iseenda eest ja teeb ükskõik mida, et edasi jõuda.*

*Ma olen minevikus kõvasti haiget saanud. Kuidas saan ma üldse kedagi tõelise suhte jaoks piisavalt usaldada?*

*Töötan organisatsioonis, mis on takerdunud bürokraatiasse. Iga asja tegemiseks kulub lõpmatult aega. Ma pean saama volituse isegi pliitsi ostmiseks! Mida vanemaks mu lapsed saavad, seda vähem nad mind kuulavad. Mida teha?*

*Mulle tundub, et minu panust ei hinnata ega märgata peaaegu üldse.*

*Petsin rumala peaga ühe mulle ülimalt tähtsa inimese usaldust. Kui saaksin aega tagasi kerida ja teisiti otsustada, haaraksin võimalusest kõhklematult kinni. Ent ma ei saa. Kas mul õnnestub üldse kunagi see suhe taastada?*

*Minu töökohas töötamine on nagu noateral kõndimine. Kui ma ütleksin, mida tegelikult mõtlen, lastaks mind lahti ... või vähemalt tõrjutaks kõrvale.*

*Minu ülemus kontrollib iga pisiasja. Ta kohtleb meid nii, nagu meid ei saaks usaldada.*

*Kui mõelda skandaalidele, korruptsioonile ja eetilistele rikkumistele meie ühiskonnas, tundub mulle, nagu keegi oleks mu jalge alt vaiba ära tõmmanud. Ma ei tea enam, keda või mida usaldada.*

Mida teha, kui leiad ennast ühes sellistest olukordadest või ükskõik millises situatsioonis, kus usalduse puudumine soodustab poliitilisi mängu või bürokraatiat või lihtsalt aeglustab asjaajamist? Kas sa lepid sellega kui ärimaailma paratamatusena? Või saaksid sa seda kuidagi neutraliseerida või koguni ümber pöörata?

---

<sup>\*</sup> *Speed of Trust* on programmi nimi. Tekstis mõistena kasutatud *speed of trust* (ingl) on tõlgitud *usalduse kiiruseks*. – Toimetaja märkus.

Ma kinnitan sulle, et sa *saad* selle heaks midagi teha. Kui sa õpid tekitama, suurendama, üles näitama ja taastama usaldust, oskad sa tegelikult juba muuta praeguse ja iga tulevase hetke käiku.

***Tehnika ja tehnoloogia on tähtsad, aga usalduse suurendamine on selle kümnenähtsaim teema.***

– Tom Peters, juhtimisraamatute autor

## **Usalduse mõistmine**

Mis siis ikkagi on usaldus? Selle asemel, et pakkuda välja keerukat definitsiooni, eelistan kasutada General Electricu kunagise tegevjuhi Jack Welchi sõnu: “Küll sa ta ära tunned.”<sup>3</sup>

Usaldus tähendab lihtsalt *kindlustunnet*, usalduse vastand – usaldamatus – aga *kahtlust*. Kui sa usaldad inimesi, on sul nende ausameelsuse ja oskuste suhtes kindlustunne. Kui sa ei usalda inimesi, kahtled sa nende ausameelsuses, kavatsustes, võimekuses või minevikus. Nii lihtne see ongi. Meil kõigil on olnud kogemusi, mis kinnitavad, et usaldusel põhinevate ja usalduseta suhete vahel on erinevus. Need kogemused ütlevad meile selgelt, et see erinevus ei ole väike, vaid määratult suur.

Mõttele nüüd hetkeks mõne inimese peale, kellega sul on usalduslik suhe. See võib olla ülemus, kolleeg, klient, abikaasa, vanem, õde või vend, laps või sõber. Kirjelda seda suhet. Milline see on? Kuidas see tundub? Kui hästi te omavahel läbi saate? Kui kiiresti saavad asjad tehtud? Kui palju sa seda suhet naudid?

Nüüd mõtle mõne inimese peale, kellega sul on väheusalduslik suhe, olgu see inimene kes tahes sinu töö- või kodusest keskkonnast. Kirjelda seda suhet. Milline see on? Kuidas see tundub? Milline on suhtlemise viis? Kas see voogab vabalt ja kiirelt või tunned, et kõnnid pidevalt miiniväljal ja riskid vääritimõistmisega? Kas teed asjaajamiseks koostööd või tunned, et kokkulepeteks ning nende elluviimiseks kulub liiga palju aega ja energiat? Kas sa naudid seda suhet või pead seda hoopis tüütuks, koormavaks ja kurnavaks?

Erinevus usaldusliku ja väheusaldusliku suhte vahel on tuntuav!

Võtame näiteks suhtlemise viisi. Usalduslikus suhtes võid öelda valesid asju ja inimesed saavad ikkagi aru, mida sa mõtled.

***Usalduseta ei õnnestu sul edu saavutada. Sõna “usaldus” kätkeb peaaegu kõike, mida on vaja edu saavutamiseks. Nimeta mulle üksainus inimsuhe, mis saab töötada usalduseta – olgu selleks siis abielu, sõprus või sotsiaalne suhtlus. Kaugemas perspektiivis kehtib sama äri kohta, eriti kui firma suhtleb avalikkusega.***

– Jim Burke<sup>4</sup>, endine Johnson & Johnsoni juhatuse esimees ja tegevjuht

Väheusalduslikus suhtes võid olla väga hoolikas, isegi täpne – ja sind mõistetakse ikkagi valesti.

Kas suudaksid üldse ette kujutada, kui palju võiks su elu muutuda, kui sa näitaksid kõigis olulistes isiklikes ja ametialastes suhetes üles usaldust?

## Tuleproov

Üks kõnekamaid kogemusi usalduse ülesnäitamisest minu elus oli mitu aastat tagasi, kui Franklin Quest ja Covey Leadership Center liitusid firmaks FranklinCovey Company. Igaüks, kes on liitumise või üleostu läbi teinud, teab hästi, et selline protsess ei ole kunagi lihtne. Liituvatel firmadel oli fantastilisi tugevaid külgi. Meil olid toredad inimesed, ülim rahulolu, lojaalsed kliendid ja tootlikud töövahendid. Ent kahe sisekultuuri kokkusulatamine oli äärmiselt keerukas.

Mina kui koolitus- ja väljaõppeüksuse president olin lennanud Washingtoni, et pidada kolmandikule meie nõustajatest kõne firma osakonna strateegiast. Koosolek, mis oleks pidanud tekitama minus rõõmsat ootusärevust, ajas mul sõna otseses mõttes südame pahaks.

Mõned nädalad varem oli meie firma uus tegevjuht, kes oli – nagu meie kõik – pettunud algul paljulubava liitumistinginguna paistnud protsessi takistavate probleemide ja tõsiste vastuolude pärast, kavandanud firma nõustajatele koosoleku. Et kõik saaksid oma mured “välja rääkida”, oli ta otsustanud, et koosolekul võisime meie kui juhtivtöötajad inimesi ainult kuulata, kuid mitte nende kaebustele vastata. Neljaks tunniks planeeritud koosolekust sai kümnetunnine “väljavalamissessioon”. Kuna keegi ei tohtinud väljütlemisi parandada, korrigeerida, konteksti või puuduva infoga varustada, asjade teist külge arutada või isegi probleemiga kaasnevatele dilemmadele tähelepanu juhtida, oli vaid väike osa arutelust kontekstuaalselt täpne. Enamikku väiteid oli valesti tõlgendatud, need olid manipuleerivad, moonutatud või lausa valed. Fakte asendasid eeldused, kahtlused, süüdistused ja frustratsioon. Olime juhtidena vastumeelselt nõustunud koosoleku vormiga, kus me ei tohtinud öelda ühtegi sõna.

Lõpuks oli meil toimunud rohkem kui tosin sellist koosolekut. Kogemus oli jõhker ja ma võtsin seda oma juhupositsiooni pärast väga isiklikult. Minu mõningane kokkupuude Wall Streeti maailmaga oli mulle õpetanud, et liitumisprotsessid ongi tavaliselt karmid, kuid ma olin siiski uskunud, et suutsime anda protsessi õnnestumiseks endast parima.

Minu probleemiks oli, et olin eeldanud liiga palju. Viga algas sellest, et ma ei loonud liidetud firmaga kohe alguses usalduslikku suhet, arvates, et minu maine ja usaldusväärsus oli kõigile juba teada. Tuleb välja, et see polnud nii, ja

selle tulemusena pool firmat usaldas mind ning teine pool mitte. Eraldusjooksis enam-vähem Covey ja Franklini töötajate “parteide” vahelt. Covey esindajad, kes tundsid mind ja olid minuga koos töötanud, nägid põhimõtteliselt iga minu otsust kui siirast katset kasutada otsustusprotsessis objektiivseid, väliseid kriteeriume, et tuua firmale võimalikult palju kasu. Nende arvates ei üritanud ma ajada “Covey liini”, sest tegelikult nägin ma mõnikord lausa vaeva, et sellist liini vältida. Need inimesed, kes mind ei tundnud, kellega ma polnud koos töötanud ning kes ei usaldanud mind, tõlgendasid kõiki otsuseid täpselt vastupidi.

Ükskord näiteks pidime otsustama, mida teha Sundance'i puhkekeskusega, kus me plaanisime ellu viia ühe oma juhiarendusprogrammidest. Sundance'iga oli varem olnud pisut raske koostööd teha ja mõned meist tundsid, et me peaksime programmi üle viima mõnda teise kohta. Programmi juht tahtis kindlalt Sundance'i juurde jääda, sest meie klientidele asukoht meeldis ning finantsandmete järgi saime selles keskuses toimunud programmist teiste programmidega võrreldes ligi 40 protsenti suuremat käivet. Ma ütlesin: “Me katsetame leida võimaluse teha Sundance'iga paremat koostööd, kuna majandusandmed on seal paremad ja programmi juht soovib tungivalt meil sinna jääda.” Eeldasin, et tegemist on puhtalt ärilise otsusega, mida inimesed suudavad õigesti mõista.

Ent need, kes mind ei usaldanud, ei suutnud seda mõista. Nad arvasid, et ma üritan suruda läbi “Covey” meetodit. Mõned isegi mõtisklesid, et ehk ma olin saanud mingit omakasu, kuna mind oli palutud kohaliku prominendina osalema Sundance'i lasteatreri nõukogu palgata töös. Paljud seadsid minu motiivid kahtluse alla. Kuna usalduslikkust oli sedavõrd vähe, tundus inimestele, et “siin peab olema mingi varjatud mäng”.

Ühel teisel juhul olin otsustanud viia Covey poolelt firmasse tulnud üliandeka juhi Roni teisele ametikohale, sest ta oli – nagu paljud teisedki – jäänud liitumisprotsessi hammasrataste vahele ning lõhestas oma tegevusega firmat kaheks pooleks. Otsustasin tuua Roni asendaja väljastpoolt firmat, et ei tekiks jälle arvamust, nagu oleks uus juht “Covey sõdur” või “Franklini mees”.

Arvasin uudisest teatades, et inimestel on põnev kuulda minu katset tuua firmasse värsket verd. Ent need, kes mind ei usaldanud, ei kuulnudki, et kavatsesin tuua Roni asemele kellegi väljastpoolt. Nemad kuulsid vaid seda, et ta jääb firmasse, ja see ei olnud neile vastuvõetav.

***Sel hetkel, kui hakatakse kahtlema inimese motiivides, muutub kahtlaseks kõik, millega ta tegeleb.***

– Mahatma Gandhi

Minu tegevusi tõlgendati ikka ja jälle valesti, minu motiive seati kahtluse alla, ehkki ma olin kaasanud otsustusprotsessi inimesi nii Covey kui Franklini poole pealt. Võite ka ette kujutada – mõned töötajad, kes ei teadnud minu saavutustest ja tulemustest, arvasid, et olin juhikohal vaid tänu sellele, et minu isa on Stephen R. Covey.

Kõige selle tulemusena pidin ma otsuseid vastu võtma märksa aeglasemalt kui vaja. Üritasin iga otsuse puhul ennustada, kuidas kumbki liitumise osapool seda näeb. Hakkasin muretsema kaasnevate probleemide ja riski pärast. Ma olin sunnitud mängima poliitilist mängu, mida ma polnud varem mänginud või *pidanud* mängima, sest kunagi varem polnud inimesed minu isikut asjasse seganud.

Mõeldes selle peale, mis toimus, jõudsin otsusele, et kui ma ei võta neid küsimusi karmilt käsile, jätkub olukord lihtsalt samas vaimus või läheb koguni veel hullemaks. Iga minu otsust vändatakse läbi kahtluste ja poliitika filtri. Ükskõik mille poole püüdlemine veniks otsekui siirup. Seisime silmitsi üha hullemaks muutuva bürokraatiaga, sisepoliitikaga ja tegevusetusega, mis söi meeletult aega, raha ja energiat. Kulu oli märgatav.

Pealegi, mõtlesin ma omaette, kui asjad on nagunii sedavõrd halvas seisus, ei saa ma eriti midagi kaotada.

Nii et kui ma kõnidsin sellel Washingtonis toimunud nõustajate koosolekul uksest sisse, ütlesin umbes nii: “Kuulge, me oleme siin koosolekul selleks, et rääkida strateegiast. Ja kui te tahate sellest rääkida, siis me seda ka teeme. Aga kui te tahate tegelikult rääkida oma mõtetes keerlevatest liitumisküsimustest, siis räägime hoopis neist. Me vestleme kõigist valusatest küsimustest, mis teil võivad olla: Kes jäetakse alles ja kes peab lahkuma? Kes teeb otsuseid? Milliseid kriteeriume me kasutame? Miks meil ei ole rohkem infot? Mida teha, kui me ei usalda otsustajaid? Mida teha siis, kui me ei usalda sind, Stephen, mõne otsuse puhul?”

Alguses olid inimesed rabatud, et ma tõstatasin sedavõrd keerukaid küsimusi, sealhulgas ka iseenda kohta. Paljud mõtlesid jälle selle peale, et mida ma tegelikult plaanitsesin. Ent varsti said kõik aru, et ma ei varjanud midagi. Olin läbipaistev ja siiras. Nad mõistsid, et tahan tõesti asjad liikuma panna. Koosoleku jätkudes nägid inimesed, et ma ei järgi mingeid salaplaane, vaid üritan siiralt firma olukorda parandada.

Ühetunniseks kohtumiseks planeeritud koosolekust sai terve päeva kestnud arutelu osalejate murede üle. Kelle hooneid me kavatseme kasutada? Millise kompensatsiooniplaani me vastu võtame? Kumma müügitüüdelit me rakendame? Kas sina, Stephen, oled ikka piisavalt pädev, et neid otsuseid vastu võtta? Mida sa oled varem saavutanud? Millised on sinu kriteeriumid?



Tunnistasin avalikult, et küsimused on keerukad. Kirjeldasin kuulajatele avameelselt minu otsuste taga olnud mõtteid ja põhjendusi ning otsustusprotsessi olemust. Jagasin nendega kõiki andmeid, mida sain, ja põhjendasin, miks ma ei võinud avalikustada mõningaid andmeid. Kuulasin ja uurisin nende muresid, mõne soovitusel põhjal lubasin teha parandusi.

Päeva lõpuks oli ruumis uus lootuse- ja põnevusetunne. Üks osaleja ütles mulle, et olin ühe päevaga tekitanud rohkem usaldust kui mitme eelnenud kuu jooksul. Ennekõike mõistsin aga, et tegemist oli algusega, meie läbipaistva suhtluse väärtuse tunnustamisega. Samas andsin endale aru, et tõeline katsu- mus seisnes selles, kuidas kogu asi lõpule viia. Vähemalt suutsid inimesed näha minu käitumist uue pilguga, mitte läbi usaldamatuse prillide.

Kuuldused koosolekust hakkasid firmas levima ning järgmiste kuude jooksul õnnestus mul kohtuda teiste nõustajatega ja korrata protsessi samade tulemustega. Tegin sama ka teiste gruppide ning osakondadega. Suutsime tekitada väga lühikese ajaga kogu äriüksuses usaldava fooni. Minu üksuses muutis see kõike üsnagi palju. Me suurendasime tegutsemiskiirust, vähendasime kulusid ja parandasime tulemusi kõigis valdkondades.

Kuigi lahkusin lõpuks FranklinCoveyst, et alustada omaenda ettevõtet ja kirjutada seda raamatut, võin rahulolevalt öelda, et firma on elanud liitumistormi üle ning töötab nüüd väga edukalt. Isiklikul tasandil aitas see kogemus mul mõista usaldust palju selgemalt kui liitumiselsetel aegadel, kui usaldust oli palju ja asjad läksid hästi.

Kõigepealt õppisin seda, et ma eeldasin liiga palju. Olin arvanud, et mulle kuulub inimeste usaldus, kuid see polnud nii. Olin arvanud, et kõik teadsid minu saavutusi ja Covey Leadership Centeri saavutusi, mida nad tegelikult ei teadnud. Olin arvanud, et kuna ma ei kartnud arutada erakohtumistel keerukaid teemasid ja tegin otsuseid vaid objektiivsete kriteeriumide põhjal, siis räägiti sellest ka teistele – kuid nii ei juhtunud.

Jõudsin ka teadmiseni, et olin olnud poliitiliselt naiivne. Jah, ma tegin vigu, aga ma ei teinud neid vigu, milles mind süüdistati. Kõige olulisemaks veaks oli olnud see, et ma ei tekitanud ega näidanud usaldust piisavalt aktiivselt üles. Seetõttu kogesin omaenda nahal usalduse puudumise sotsiaalset ja ka majanduslikku kahju.

Lõpuks õppisin ka seda, et usaldus tõesti muudab kõike. Kui sa oled loonud ehtsa, iseloomul ja pädevusel põhineva usalduse, läheb peaaegu kõik muu iseenesest paika.

## Usalduskriis

Globaalse ühiskonna usalduskriisi tõendeid ei ole vaja kaugelt otsida. Vaata näiteks hiljutisi pealkirju USA ajalehtedest:

- 】 “Tööandjate uus moto: ära usalda kedagi”
- 】 “Ettevõtetal soovitatakse tungivalt tegeleda usalduse taastamisega”
- 】 “Mõlemad pooled petsid üksteise usaldust”
- 】 “20 NYSE maaklerit mõisteti süüdi”
- 】 “Inimeste usalduse taastamiseks peab tugevdama eetikat”
- 】 “Suhted lagunevad, kuna usaldus kaob”
- 】 “Keda veel usaldada?”

Uudiste pealkirjad väljendavad sümptomeid, mis viitavad mõjuvale tõele: kõikjal on vähe usaldust. Vähene usaldus on sööbinud meie globaalsesse ühiskonda, turule, organisatsioonidesse, suhetesse ning isiklikku ellu. See soodustab kahtlusi ja künismi, mis omakorda toidavad kulukat surnud ringi.

Võtame näiteks ühiskonna laiemalt. Usaldus peaaegu iga ühiskondliku institutsiooni (valitsuse, meedia, ettevõtluse, tervishoiu, kirikute, poliitiliste parteide jm) vastu on märgatavalt väiksem kui eelmise põlvkonna puhul ja paljudel juhtudel on usalduse näitajad rekordiliselt madalad. Näiteks USA-s aastal 2005 tehtud Harrise küsitlus näitas, et ainult 22% küsitletutest kalduvad usaldama meediat, 8% poliitilisi parteisid, 27% valitsust ja 12% suurfirmasid.<sup>5</sup>

Vahest veelgi kõnekam on inimestevahelise usalduse kadumine. Briti sotsioloogi David Halperni hiljuti tehtud uuringu järgi usub ainult 34% ameeriklastest, et võib usaldada teisi inimesi.<sup>6</sup> Ladina-Ameerikas on see näitaja vaid 23% ja Aafrikas 18%. Halperni uuring näitas ka seda, et kui neli aastakümnet tagasi pidas 60% Suurbritannia elanikest teisi inimesi usaldusväärseks, siis praeguseks on see näitaja langenud 29 protsendini.

***Vahet pole, kas sa kuulud spordimeeskonda, kontorisse või perekonda – kui te ei saa üksteist usaldada, on asjad halvad.***

– Joe Paterno, Penn State'i ülikooli jalgpallimeeskonna peatreener

Uuringu suhteliselt “heaks” uudiseks on see, et 68% skandinaavlasti (Taani, Rootsi, Norra) ja 60% hollandlasi usuvad, et teisi inimesi saab usaldada, tõestades, et maailmas eksisteerib siiski kõrge usaldusmääraga ühiskondi. Mehhiko näitaja – mis on küll 31% juures iseenesest madal – on võrreldes 1983. aasta 19 protsendiga tõusnud ja näitab, et ühiskondlikku usaldust on võimalik suurendada.

Organisatsioonilisel tasandil on firmasine usaldus samuti järsult langenud. Vaadake, mida näitavad uuringud:

- 】 Ainult 51% töötajatest tunnetab tippjuhtkonna suhtes usaldusväärst ja kindlustunnet.<sup>7</sup>
- 】 Ainult 36% töötajatest usub, et nende juhid käituvad õiglaselt ja ausameelselt.<sup>8</sup>
- 】 Viimase 12 kuu jooksul on 76% töötajatest olnud tunnistajaks illegaalsele või ebaeetilisele toimingutele, mis paljastamise korral võiks avalikuse usaldust rängalt kahjustada.<sup>9</sup>

Kuidas on aga lood isiklike suhetega? Kuigi see sõltub suuresti muidugi konkreetsest suhtest, on usalduse küsimus enamikule inimestele vähemalt mõnes suhtes väga oluline – ja liiga tihti kerkib see küsimus esile just kõige tähtsamates suhetes, näiteks oma ülemuse, kolleegi, abikaasa või lapsega.

Võtame näiteks järgmised näitajad:

- 】 Peamiseks töölt lahkumise põhjuseks on halb suhe ülemusega.<sup>10</sup>
- 】 Üks kahest abielust lõpeb lahutusega.<sup>11</sup>

Igasugused suhted luuakse ja neid hoitakse usalduse kaudu. Suhteid võib ka lõhkuda ja hävitada usalduse puudumisega. Kujuta ette ükskõik millist olulist suhet ilma usalduseta. Tegelikult ongi vähene usaldus kehva suhte tunnus.

Kuidas on aga asjalood usaldusega individuaalsel tasandil? Vaatleme tudengeid, kes tunnistasid, et nad spikerdasid eksamil sisseaamise tõenäosuse suurendamiseks.<sup>12</sup>

- 】 Humanitaarainete tudengid – 43%
- 】 Kasvatusteaduste tudengid – 52%
- 】 Meditsiinitudengid – 63%
- 】 Õigusteaduse tudengid – 63%
- 】 Äriõpingute tudengid – 75%

Kuidas suhtuda sellesse, et sind opereeriva arsti puhul on enam kui 50-protsendiline tõenäosus, et ta spikerdas koolis? Või sellesse, et sinu firmat juhib 75-protsendilise tõenäosusega inimene, kes ei pidanud ausust oluliseks?

Kui ma esitasin hiljuti need andmed ühele juristide grupile, olid nad rõõmsad, et õigusteaduste tudengid ei jäänud viimasele kohale, ja norisid mind (minu ärimagistrikraadi tõttu), et äriõpingute tudengid asusid pingerea lõpus. Asja ei parandanud muidugi ka tähelepanu juhtimine asjaolule, et 76% ärimagistritest<sup>13</sup> oli valmis varjama kulusid, mis sõid nende kasumit,

ning et leebe režiimiga vangid said eetiliste dilemmade eksamitel<sup>14</sup> sama häid tulemusi kui ärimagistrantuuri tudengid.

Tõeline usalduskriis, kas pole?

Ent kui jätta ühiskond, organisatsioonid ja suhted kõrvale, jõuab veel fundamentaalsema ja võimsama mõõtme ehk eneseusalduseni. Me pühendumega tihti mingitele iseendale antud lubadustele, määrates eesmärged või töötades uuel aastal ennast muuta, ega suuda neid lubadusi täita. Selle tulemusena jääb meile mulje, et me ei saa koguni iseenast täielikult usaldada. Kuidas siis sellisel juhul veel teisi usaldada? Niisugune isiklik vastuolu ongi tihti teiste inimeste umbusaldamise põhjuseks. Minu isa on tihti öelnud, et me hindame ennast oma kavatsuste ja teisi nende käitumise järgi. Edaspidi näeme, et just seetõttu on üks kiiremaid usalduse taastamise viise endale ja teistele töötuste andmine ja nende pidamine – olgu need lubadused nii väikesed kui tahes.

Me oleme tõesti usalduskriisis. See puudutab meid nii ühiskondlikul, institutsionaalsel, organisatsioonilisel, suhete kui ka isiklikul tasandil ning on

***Iga kord, kui mõni nendest kõrgetasemelistest ja sügavale juurdunud sündmustest [skandaalidest] lagedale ilmub, usaldab Ameerika avalikkus jälle natuke vähem. Me lihtsalt ei taastu enam nii kiiresti kui enne.***

– Robert Eckert<sup>15</sup>, Matteli tegevjuht

püsiva mõjuga. Paljud meist võivad olla üsna vastupidavad, kuid pärast iga uut usalduse rikkumist või korporatiivset skandaali taastume üha aeglasemalt. Me hakkame mõtisklema selle üle, mis võiks veel olla varjatud. Meie kahtlused teiste suhtes muutuvad üha suuremaks. Üksikute käitumine projitseeritakse kõigi teiste peale ja selle hind on kallid.

## Usalduse majanduslik külg

Küünik võiks küsida: “No ja mis siis? Kas usaldus pole siis muud kui tore sotsiaalne voorus, nii-öelda hügieenifaktor? Kas sa suudaksid mõõdetavalt tõestada, et usaldus on rangelt majanduslik ajend?” Kavatsen anda käesolevas raamatus nendele küsimustele mõjuvad vastused, näidates selget ärilist kasu, mida usaldus annab.

Järgnevalt kirjeldan lihtsat valemit, mille abil saab usalduse muuta abstraktsest ja mõõtmatust muutujast hädavajalikuks faktoriks, mis on ühtlasi käegakatsutav ja mõõdetav. Valem põhineb olulisel tähelepanekul, et usaldus

## Pole kiiremat vahendit kui usaldus

mõjutab alati kahte tulemust: kiirust ja kulu. Kui usaldus väheneb, siis kiirus väheneb samuti, kulud aga hoopis suurenevad.

$$\downarrow \text{ Usaldus} = \downarrow \text{ Kiirus} \uparrow \text{ Kulu}$$

Kui usaldus suureneb, siis kiirus suureneb ning kulud vähenevad.

$$\uparrow \text{ Usaldus} = \uparrow \text{ Kiirus} \downarrow \text{ Kulu}$$

Nii lihtne, nii reaalne, nii ennustatav see ongi. Kirjeldan veel mõningaid näiteid.

Kohe pärast 11. septembri terrorirünnakuid vähenes tunduvalt ameeriklaste usaldus lendamise vastu. Me mõistsime, et maailmas on terroriste, kes tahavad meile halba, ja et meie reisijate turvalisuse tagamise süsteemid ei ole enam piisavalt tugevad.

Enne 11. septembrit jõudsin ma lennujaama tavaliselt poolteist tundi enne lennuki õhkutõusmist ja sain kiiresti läbi turvakontrolli. Pärast 11. septembrit juurutati aga karmimaid protseduure ja süsteeme, et suurendada ohutust ning usaldust lennureiside vastu. Kuigi nendel protseduuridel on olnud soovitud tulemus, läheb mul nüüd reisimiseks rohkem aega ja raha. Tavaliselt saabun ma lennujaama poolteist tundi enne siselendu ja kaks või kolm tundi enne rahvusvahelist lendu, et jõuaksin turvakontrolli õigel ajal läbida. Peale selle maksan ma iga pileti pealt 11. septembri tagajärjel juurutatud turvamaksu. Niisiis, kuna usaldus vähenes, vähenes sellega ka kiirus, kulud aga suurenesid.

Hiljuti lendasin Lähis-Ida riskipiirkonnas asuvasse suurlinna. Geopoliitistel põhjustel oli usaldus selles piirkonnas äärmiselt madal. Ma pidin saabuma lennujaama neli tundi enne lendu. Läbisin mitu kontrolli, erinevad inimesed pakkisid minu pagasit mitu korda lahti ning otsisid läbi. Kõiki teisi reisijaid koheldi samamoodi.

Lisameetmed on kahtlemata vajalikud ja ma olin tookord nende üle tänulik, kuid minu mõte jääb samaks: kuna usaldus oli vähenenud, vähenes ka kiirus, samas kui kulud ainult suurenesid.

***Meie usaldamatus on väga kulukas.***

– Ralph Waldo Emerson

Teine näide peatub Sarbanes-Oxley seadusel, mis võeti USA-s vastu pärast Enroni, WorldComi ja muude korporatiivsete skandaalide ilmsiks tulekut. Võib tunduda, et Sarbanes-Oxley seadusel on positiivne mõju, kuna ta parandab või vähemalt hoiab usalduse taset börsil, ent samas kaasneb sellega ka märgatav hind. Küsi ükskõik millisel tegevjuhilt,

finantsjuhilt või muult finantsinimeselt mõnes Sarbanes-Oxley määrustele alluvas firmas, kui palju aega ja raha kulub seadusega määratud tingimuste täitmiseks. See kulu on hiiglaslik. Hiljutise uuringu järgi on ainult ühe parag-

***Kui sa rikud suuri seadusi, ei ole tulemuseks vabadus ega isegi mitte anarhia, vaid hoopis väikesed seadused.***

– Gilbert Keith Chesterton, briti kirjanik

rahvi juurutamiseks kulunud 35 miljardit dollarit<sup>16</sup> – seda on 28 korda rohkem, kui väärtpaberikomisjon algul ennustas! Määrused on muutunud usaldust asendavaks proteesiks, kohmakaks ning kulukaks. Jõuame jälle võtmetähtsusega õppetunnini: kui usaldus väheneb, väheneb ka kiirus, samas kui kulud ainult suurenevad.

Ent kõrge usaldusmäär korral kiirus suureneb ja kulud vähenevad. Näiteks võib tuua Berkshire Hathaway tegevjuhi Warren Buffetti, keda peetakse üldiselt maailma üheks usaldusväärsemaks juhiks ja kes ostis hiljuti Wal-Martilt firma McLane Distribution väärtusega 23 miljardit dollarit. Aktsiaseltsidena alluvad nii Berkshire Hathaway kui Wal-Mart igasugustele turu- ja seadusandluse järelevalvemehhanismidele. Tavaliselt võtaks sellise suurusega liitumistehing mitmeid kuid ja sadu miljoneid dollareid, mida kulutatakse raamatupidajatele, audiitoritele ja juristidele, kes peavad tõestama ja kontrollima kõiksugu infot. Kuna aga kõnealusel juhul oli mõlemal osapoolel teineteise vastu kõrge usaldus, sõlmiti leping kahetunnise koosoleku ja sooja käepigistuse järel. Liitumine viidi lõpule vähem kui ühe kuuga.

2004. aasta majandusaruandega kaasnevas pöördumises kirjutas Warren Buffett: “Me ei teinud mingit *due diligence*”i. Me teadsime, et kõik asjad hak-

***Maailm muutub väga kiiresti. Enam ei võida suured väiksemaid. Nüüd võidavad kiired aeglaseid.***

– Rupert Murdoch<sup>18</sup>, News Corporationi juhatuse esimees ja tegevjuht

kavad olema nii, nagu Wal-Mart lubas – ja nii oligi.<sup>17</sup> Kujutage ette: vähem kui ühe kuuga (tavapärase poole aasta või enama asemel) ja ilma *due diligence*’i kuludeta (mis röövivad tavaliselt miljoneid)! Kõrge usaldusmäär, suur kiirus, väikesed kulud.

Näiteks võib tuua ka legendaarse juhi – lennufirma Southwest Airlinesi juhatuse esimehe ja endise tegevjuhi Herb Kelleheri.

Robert K. Cooper ja Ayman Sawaf kirjeldavad oma raamatus “Executive EQ”<sup>19</sup> ühte hämmastavat lugu. Nimelt kohtus Gary Barron – tollal kogu Southwesti hõlmava 700 miljoni dollari suuruse haldusorganisatsiooni asepresident – koridoris Kelleheriga ja ulatas talle kolmeleheküljelise märgukirja, kus esitati ettepanek ulatuslikeks ümberkorraldusteks. Kelleher luges märgukirja sealsamas koridoris läbi ja küsis selle kohta vaid ühe küsimuse. Barron vastas,

et tal on mure sama asja pärast ja et ta juba tegeleb sellega. Kelleher kostis selle peale: "Ahah, siis on minu poolt korras. Tuult tiibadesse." Kogu suhtlus võttis aega umbes neli minutit.

Kelleher ei olnud mitte ainult usaldusväärne juht, vaid tema usaldus laienes ka teistele. Ta usaldas Barroni iseloomu ja pädevust. Ning kuna ta uskus, et Barron teab, mida ta teeb, sai firma uskumatult kiiresti tegutsema asuda.

Sarnase näite võib leida ka märksa madalamalt tasandilt. Üks New Yorgi poodnik Jim asutas poe, kus ta müüs kontoritesse ruttajatele kaasa kohvi ja sõõrikuid. Hommikusöögi ja lõuna ajal olid Jimi poes alati pikad järjekorrad ning ta märkas, et need peletasid mitmeid kliente eemale. Jim märkas ka seda, et kuna ta oli ainus teenindaja, takistas kohvi ja sõõrikute suuremat läbimüüki just see aeg, mida ta kulutas klientidele täpse peenraha leidmiseks.

Lõpuks otsustas Jim panna leti kõrvale väikese korvi, kus oli nii paber- kui metallraha, et kliendid saaks endale ise täpset peenraha võtta. Võiksite arvata, et kliendid lugesid raha kogemata valesti või libistasid endale rahakotti mõned ülearused mündid, kuid Jim avastas hoopis vastupidist: enamik kliente käitus täiesti ausalt, jättes talle tihti pigem tavapärasest palju rohkem jootraha. Peale selle sai Jim teenindada topeltarvu kliente, kuna ta ei pidanud enam mündisahtlis sobrama. Samuti leidis Jim, et tema klientidele meeldis usalduslik õhkkond ja nad tulid ikka ja jälle tema poodi tagasi. Jim näitas üles usaldust ja sai selle arvelt oma käivet kahekordistada uusi kulutusi tegemata.

Kui usaldust on vähe, väheneb ka kiirus, kuid kulud suurenevad. Kõrge usalduse korral aga kiirus suureneb ja kulud vähenevad.

Hiljuti, kui ma seda kontseptsiooni tutvustasin, ütles üks pidevalt numbritega tegelev finantsjuht mulle: "See on nii põnev! Ma olen alati pidanud usaldust millekski, mida oleks tore omada, aga ma ei ole kunagi kujutanud ette selle mõju majanduslikele küsimustele ja kiirusele. Nüüd, kus sa oled sellele tähelepanu juhtinud, näen seda kõikjal.

Meil on näiteks üks tarnija, keda me täielikult usaldame. Tema firmas käib kõik kiiresti ja meile ei maksa temaga suhete hoidmine peaaegu midagi. Ühe teise tarnija vastu on meil aga väga vähe usaldust. Iga asi võtab lõputult aega ning suhte hoidmine kulutab palju aega ja vaeva. Ja kõik see kulutab omakorda palju raha – liiga palju raha!"

See finantsjuht oli rabatud, et järsku läks kõik tema peas õigele kohale. Ta ei olnud kunagi mõistnud usalduse tähtsust, hoolimata sellest, et pidas end praktiliseks ja faktikeskseks inimeseks. Pärast usalduse olulisuse mõistmist

***Kõrgemaid väärtusi, nagu usaldust ja ausust, saab tõlkida otse käibeks, kasumiks ja rikkuseks.***

– Patricia Aburdene<sup>20</sup>, raamatu "Megatrends 2010" autor

hakkas aga kõik kohale jõudma. Ta nägi kohe, et usaldus mõjutab organisatsioonis kõike ning kui võimsalt sai kasutada usalduse, kiiruse ja kulude omavahelise seotuse ideed oma äri analüüsimiseks ja kasumliku kasvu suu-  
rendamiseks.

Ma tean juhtivaid organisatsioone, kes küsivad oma töötajatelt ametlike, 360-kraadise tagasiside protsesside korral ühe lihtsa küsimuse: “Kas sa usaldad oma ülemust?” Need firmad on õppinud, et vastus sellele küsimusele näitab meeskonna ja organisatsiooni töövõime kohta rohkem kui ükski teine küsimus.

Kui sa hakkad mõistma usalduse pragmaatilist, mõõdetavat majanduslikku kasu, tekib tunne, nagu oleksid pannud ette uued prillid. Sa võid näha usalduse mõju igal pool – tööl, kodus, igas suhtes, igas pingutuses. Sa hakkad märkama ka uskumatut muutust, mida kõrge usaldusmääraga suhted võivad igasse eluvaldkonda tuua.

## Usaldusmaks

Usalduse majanduslike aspektide tõsine, praktiline mõju seisneb selles, et me maksame paljudes suhetes ja paljude suhtluste pealt varjatud vähese usalduse maksu – ja seda ise mõistmata!

Kolm suve tagasi, kui mu poeg Stephen oli 16-aastane, sai ta oma esimese töökoha ja oli väga põnevil – temast pidi saama ülemus poes, mis müüs mahlajäätist.

Esimesed nädalad läksid väga hästi ja Stephen oli põnevil, kui sai lõpuks oma esimese palgatšeki. Ta rebis ümbriku lahti ja vaatas ruttu tšekil olevat numbrit, ent kortsutas selle peale kulmu. “Isa, see ei ole õige,” hüüdis poeg ja torkas paberi mu nina alla. “Vaata, nad on täitsa valesti arvutanud.”

“Mis mõttes?” küsisin mina ja lasin pilgu üle tšeki.

“Näed,” osutas poeg. “Ma pidin saama kaheksa dollarit tunnis ja tegin 40 tundi tööd. See peaks tähendama ju 320 dollarit, eks ju?”

Vaatasin palgatšekki – ja tõepoolest, Stephen oli töötanud küll 40 tundi, aga paberil oli rahasummaks märgitud umbes 260 dollarit.

Ütlesin: “Sul on õigus, Stephen, aga vaata natuke ülespoole – näed seda rida töötasu arvutustes? Näed sõnu “föderaalne tulumaks”?”

“Mida?!” hüüdis poeg hämmeldunult. “Sa tahad öelda, et mina pean maksu maksma?”

“Jah, pead küll,” vastasin mina. “See pole veel kõik. Näed, siin on veel “osariigi tulumaks”, “sotsiaalmaks”, “tervishoiu maks” ...”

Stephen juba peaaegu jonnis. “Aga ma ei vaja mingit tervishoidu, isa!”



“Ei, poeg, sina ei vaja,” vastasin mina. “Aga sinu vanaisa vajab. Tere tulemast täiskasvanute maailma.”

Tõenäoliselt ei taha keegi makse maksta, kuid me teeme seda siiski, sest maksud teenivad kõrgemaid ühiskondlikke huve (ja seadus kohustab meid nagunii). Kuidas sa reageeriksid aga siis, kui sa isegi ei teaks, et maksad makse? Kui maksud oleksid peidetud ja neid arvutataks maha nii, et sa ei ole sellest teadlik? Millisel moel sa reageeriksid siis, kui need maksud läheksid täielikult raisku ega tooks ühelegi inimesele mitte mingit kasu?

Kahjuks ei paista vähese usaldusväärse maksud sinu tuluaruandes välja kui “maksud vähese usalduse eest”, kuid see ei tähenda, et neid poleks olemas. Kui sa oskad selliseid makse otsida, leiad neid igal pool – nii organisatsioonides kui suhetes. Nad on mõõdetavad ja tihti äärmiselt kõrged.

Sa oled kindlasti näinud seda maksupoliitikat avaldumas näiteks vestlustes, kus sa märkad, et ülemus, teismeline laps või keegi teine vähendab sinu öeldu tähtsust automaatselt 20, 30 või enam protsenti. Just seda kogesin ma FranklinCovey keerukal liitumisperioodil. Asja üle järele mõeldes pead ilmselt tunnistama, et oled isegi teiste öeldut mõttes “alla hinnanud”, sest sa ei usalda neid.

Mõnikord pead koguni maksma “pärandimaksu”, näiteks kui võtad töökoha üle kelleltki, kes oli usalduse kaotanud. Kui sa alustad uut isiklikku või tööalast suhet või asud juhikohale vähese usaldusmääraga sisekultuuris, võib juhtuda, et sinu öeldu maksab vaid 30, 40, 50 või enam protsenti, hoolimata sellest, et sina pole milleski süüdi! Hiljuti nõustasin ühte juhtivtöötajat, kes kaebas, et tema eelkäija oli hävitanud usalduse organisatsioonis nii põhjalikult, et nüüd maksustas sisekultuur kogu tema käitumist, olgugi et juht oli täiesti uus.

Menukas autor Francis Fukuyama on öelnud: “Ühiskonnas levinud usaldamatuse õhkkond ... määrab igasugusele majandustegevusele maksu, mida kõrge usaldusmääraga ühiskonnad ei pea maksma.”<sup>22</sup> Ma väidan, et seda vähese usaldusmäära maksu ei pea maksma ainult majanduslike tegevuste, vaid igasuguse tegevuse pealt, olgu selleks siis suhted, suhtlus, otsused või ükskõik millised eluvaldkonnad.

## Usaldusdividendid

Samas leian ma, et kuna vähese usaldusväärse tekitatud maks on reaalne, mõõdetav ja väga kõrge, on ka kõrge usaldusmäära tekitatud *dividendid* reaalsed, mõõdetavad ja väga suured. Tuletame vaid meelde, millise kiirusega

**Usaldamatus kahekordistab ettevõtluse hinda.**

– professor John Whitney<sup>21</sup>,  
Columbia ärikool